

درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين  
وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم

أ. أسامة "محمد زياد" محمد الصمادي

مدير مدرسة - وزارة التربية والتعليم الأردنية

(تاريخ الاستلام 2023/02/14، تاريخ القبول 2023/03/30)

**The Degree of School Principals' Possession of Leadership Skills in the Twenty-First Century and  
its Relationship to their Administrative Creativity**

**Mr. Osama "Mohammed Ziad" Mohammed Al-Samadi**

School Principal – Jordanian Ministry of Education

(Received 14/02/2023, Accepted 30/03 /2023)

## المخلص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بالإبداع الإداري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تمّ تطبيقها على عينة قوامها (٤٣٠) من المديرين والمعلمين، موزعين إلى (١٤٣) مديراً ومديرة، و(٢٨٧) معلماً ومعلمة اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت النتائج أنّ درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين جاءت بدرجة كبيرة؛ وأنّ مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس جاء بدرجة كبيرة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين ومستوى الإبداع الإداري. يوصي الباحث الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي تُعنى بتوظيف مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين.

**الكلمات المفتاحية:** درجة امتلاك، مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين، الإبداع الإداري، لواء بني عبيد.

## ABSTRACT:

The study aimed to identify the degree of school principals' possession of leadership skills in the twenty-first century and its relationship to administrative creativity. And (287) male and female teachers were selected using a simple random method, and the results showed that the degree of school principals' possession of leadership skills in the twenty-first century came to a high degree. And that the level of administrative creativity among school principals came to a high degree, and there was a positive, moderate, statistically significant correlation at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) between the degree of masters' possession of leadership skills in the twenty-first century and the level of administrative creativity. The researcher recommends continuing to hold training courses by the competent authorities in the Ministry of Education that are concerned with employing leadership skills in the twenty-first century.

**Keywords:** Degree of possession, Leadership skills in the twenty-first century, Administrative creativity, Bani Obeid Brigade.

## المقدمة:

يقوم النظام التربوي على تطوير العملية التعليمية بكافة جوانبها، عن طريق الإصلاح والتجديد من وقت لآخر، وتوظيف التكنولوجيا والأساليب الحديثة ببرامجها، وتنمية مواردها البشرية بشكل مستمر لتتكامل عناصر النظام التعليمي مع بعضها البعض؛ بهدف الوصول إلى أهداف ذو قيمة وأهمية. والمدرسة إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تُسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته (الجسمية، العقلية، النفسية، والاجتماعية) إلى أقصى درجة ممكنة وفقاً لقدراته، وميوله، واستعداداته، واتجاهاته، ولكي تؤدي المدرسة وظيفتها التربوية خير أداء، فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وإدارة تتولى القيام بكافة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

وتعتبر القيادة التربوية للمؤسسة التعليمية من الأمور الهامة بالنسبة للمجتمع عامة، وللإدارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة؛ نظراً لعلاقتها المباشرة بأولياء الأمور والمعلمين والطلبة، والقيادة ليست ببساطة امتلاك مجموعة من صفات أو احتياجات مشتركة، ولكنها علاقة عمل بين أعضاء المدرسة أو المؤسسة التربوية، ويمكن القول إن هذه النظرية تقترب من أفكار نظرية العلاقات الإنسانية كونها تركز على بلوغ الهدف الطبيعي للإنسان (عامر، ٢٠١٦).

وهناك مجموعة من النظريات القيادة في العملية التعليمية منها: (نظرية الدور، ونظرية النظم). حيث تهتم نظرية الدور بوصف وفهم جانب السلوك الإنساني المعقدة في المؤسسات التعليمية، فعلى مدير المدرسة أن يولي اهتماماً خاصاً للمهارات والقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس، ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم اجتماعياً، وتنمية معلوماتهم حتى يكون دور كل واحد منهم إيجابياً وفعالاً ومساعدًا على تحقيق هدف المدرسة. أما نظرية النظم؛ فقد انتشر استعمالها في العلوم البيولوجية والطبيعية، وكذلك في العلوم الاجتماعية الأخرى، والتي من بينها علم الإدارة التعليمية والمدرسية (بربخ، ٢٠١٥).

وعليه فإن الإدارة المدرسية؛ تُعد بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفؤة، وتمتلك الشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، فمدير المدرسة يؤدي دوراً أساسياً في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة، ويعمل على توحيد القوى وبذل الطاقات من أجل الارتقاء بالعاملين معه وبطلته من جهة، والمجتمع كله من جهة أخرى (الصالح، ٢٠١٢).

ويقع على مدير المدرسة مسؤولية الإشراف والمتابعة على العملية التعليمية والتربوية بشكل كامل داخل المدرسة، فيقوم بإعداد وتنفيذ الخطط الإدارية بمساعدة الكادر التعليمي، ويعقد اجتماعات دورية مع الكادر التدريسي وأولياء الأمور والإدارة العليا، ويتابع تحصيل الطلبة بالمدرسة، ويقوم بحل المشكلات التي قد تعيق العملية التعليمية، فهو شديد الحرص على توفير بيئة آمنة وخصبة للتعلم؛ 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).

وقد ظهرت حركات تدعو إلى اعتماد نموذج حديث للتعلم بالقرن الجديد، مما ساهم بزيادة عدد الدراسات والبحوث التي تطرقت لمتطلبات القرن الحالي وتحدياته بالتعليم، ولعل أشهر هذه الدراسات ما حددته مؤسسة (أبولو للتعليم) التي تعد مرجعية رائدة على مستوى العالم بمجال التعليم، حيث حددت عشر مهارات نحتاج إليها في عملية التعليم للقرن الحالي وهي: (التواصل، القيادة، التعاون، التكيف، الإنتاجية، المساءلة، التفكير الناقد، الابتكار، المواطنة، وريادة الأعمال) على اعتبار أن هذه المهارات تُحسن العملية التعليمية، وترتقي بجودة أدائها (Barry, 2012).

وبالتالي تفرض هذه المتغيرات العديد من المتطلبات والأدوار الجديدة على الإدارة التعليمية بصفة عامة والإدارة المدرسية

خاصة؛ لتستطيع من خلالها مواجهة متغيرات وتحديات القرن الحادي والعشرين وتتمثل متطلبات القرن الحادي والعشرين من الإدارة التعليمية عامة والإدارة المدرسية خاصة أن تكون إدارة متطورة ومتجددة تواكب تطورات العصر، وتستثمر المعلومات من أجل التعامل مع متغيرات البيئة، وتهيئ المناخ التنظيمي المناسب للابتكار والتجديد، وتتحول في توجهاتها إلى اللامركزية، وتؤكد قيمة العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، وتهتم ببحوث التطوير الإداري، وتؤكد على أهمية التدريب المستمر بما يتلاءم مع المتغيرات (الأتربي، ٢٠٢٠).

ويُعد اكتساب مهارات القرن الحادي والعشرين أمراً بالغ الأهمية؛ لتقليص الفجوة بين متطلبات وحاجات سوق العمل ومخرجات التعليم، حيث يكون الأفراد الذين يتقنون هذه المهارات قادرين على مواجهة التحديات والصعوبات التي يفرضها العصر الحالي، وحتى يكون تطوير التعليم حقيقياً، لا بد من إيجاد نظام تعليمي متكامل دوره الأساسي التركيز على جميع عناصر العملية التعليمية من طلبة ومعلمين وإداريين (Bourn, 2018).

وبين خميس (٢٠١٨)، والأتربي (٢٠٢٠) أهم مجالات مهارات القرن الحادي والعشرين الواجب توافرها لدى مديري المدارس، وهي على النحو الآتي:

- مهارات التعلم والابتكار ( Learning and innovation skills)، وتشمل: (الابداع والابتكار، التفكير الناقد، حل المشكلات، التواصل، والتشارك). حيث تقوم مهارة الابداع والابتكار على توليد أفكار جديدة والعمل على تطبيقها، وتوظيف طرائق مختلفة للإبداع الأفكار كالعصف الذهني. أما مهارة التفكير الناقد؛ هو النفاذ إلى الأفكار المبتكرة والتدقيق في صدق معلوماتها، وصحة أسس تحليلها وتفسيرها وتلخيصها، وإدراك صحة نتائجها وتقييمها، واستخدام أدوات تفكيرية غير مألوفة بما يناسب الموقف التعليمي. بينما تهدف مهارة حل المشكلات لصياغة المشكلة وتشخيصها وتفسيرها، واستخلاص النتائج والحلول الإبداعية الجديدة. في حين تهدف مهارة التواصل لبيان مقدرة القائد في التعبير عن الأفكار الجديدة، وعرضها بوضوح وبصورة مقنعة باستخدام مدى واسع من مهارات

التواصل اللفظي وغير اللفظي. وأخيراً مهارة التشارك تسعى للعمل مع الفرق المختلفة للوصول إلى أفكار جديدة مبتكرة. - مهارات تكنولوجيا المعلومات والوسائط الإعلامية ( IT skills and media)، تشمل: (الثقافة المعلوماتية، ثقافة الوسائط الإعلامية، وثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال). حيث تختص الثقافة المعلوماتية في الوصول للمعلومات بكفاءة الوقت وبفاعلية المصدر، واستخدامها وتكاملها وإدارتها وتقييمها. أما ثقافة الوسائط الإعلامية؛ فهي تخص الرسالة الإعلامية الإبداعية، وفهمها وبنائها. وثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ هي التطبيق الفعال للتكنولوجيا للوصول إلى المعلومات، مثل: (استخدام محركات البحث، أدوات التصفح، الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية كالحواسيب، وأجهزة المشاهدة، والاستماع الرقمي، والهواتف الذكية).

- مهارات الحياة والعمل (Life and work skills)، تشمل: (المرونة والتكيف، المبادرة الذاتية، المهارات الاجتماعية، والقيادة والمسؤولية)؛ فلا بد أن يكون لدى القادة المقدر على أن يتكيفوا لأدوار ومسؤوليات سياسات متنوعة، ووضع أهداف قابلة للقياس، واختيار الأولويات والقيام بمبادرات في تطوير العمل، والقدرة على التأمل بطريقة ناقدة بناءً على خبراتهم الماضية لتوجيه تقدمهم في المستقبل، والقدرة على التفاعل مع الآخرين على نحو فعال، والعمل على تحقيق هدف مشترك، واستخدام التواصل الفردي لتدريب الآخرين على اكتساب المهارات، والقدرة على استخدام مهارات اتصال شخصية ومهارات حل المشكلة للتأثير بالآخرين وتوجيههم نحو الهدف.

من خلال قراءة الباحث للعديد من المراجع والدراسات في الموضوع يرى أن مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية لمديري المدارس تركز على العديد من المرتكزات، وهي: التعاون، التعلم الذاتي، التفكير الناقد، المعرفة الرقمية، الابتكار والابداع، التواصل الرقمي، المهارات الاجتماعية.

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 والتكافل بين أعضاء الكادر التدريسي، إذ أن الإبداع الإداري يعمق روح الابتكار، ويُسهم 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).

ومن هذا المنطلق يزداد اليوم الاهتمام بدور مدير المدرسة باعتباره يقوم بالدور القيادي التربوي كونه مشرفاً تربوياً مقيماً في مدرسته، لذلك يقع عليه العبء الأكبر في تنفيذ المدرسة لوظائفها وواجباتها، حيث يتوقع منه القيادة والمهارة والإبداع في تحسين العملية التربوية وتطويرها، وتطوير المدرسة لمنحها الطابع الملائم لحاجات المجتمع المحلي.

ومفهوم الإبداع من المفاهيم المرنة التي تستقبل العديد من الآراء والمقترحات، وتقبل وجهات النظر العديدة والمخالفة مع بعضها البعض، ويُسهم في خلق الفرص الجديدة وتطور البشرية، ومساعدة الإنسان على مواجهة الصعوبات بطرق ابتكارية واحترافية بأعلى مستويات التكيف والتوافق مع البيئة المحيطة (Cropley, 2019). والهدف الرئيس من الإبداع الإداري رفع الكفايات الإبداعية للقائد التربوي داخل المؤسسة التعليمية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المعلمين، ورفع قدراتهم التعليمية، وزيادة إنجازاتهم الأكاديمية ( Kelly, 2012).

ولأن الإبداع الإداري يُشكل عاملاً حاسماً في تقديم المخرجات التعليمية للطلبة بأفضل صورها، فإنه يتطلب التحسين والتطوير بالأساليب الإدارية المتبعة في المدرسة، بما يضمن للقائد المدرسي مواكبة كافة التحديات المعاصرة، ويضمن التوافق مع التغييرات التي تحدث بعملية التعليم والتعلم، إذ تُسهم الإدارة الإبداعية بالكشف عن كل الإمكانيات المتاحة للمعلمين، وتُسهم

بصقلها وزيادة جودتها، وإيجاد استراتيجيات تدريس جديدة تخدم العملية التعليمية في المدارس (العتوم والجراح، ٢٠١٧).

وقد أكدت دراسة المخاريز وآخرون (2021) على ضرورة إشراك مديري المدارس والعاملين باتخاذ القرارات الملائمة والمتناسبة مع حاجات وظروف المدرسة، وإعطائهم المزيد من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المهام الملقاة على عاتقهم؛ للرقى بالعملية التعليمية وبينت الدراسة أن مستوى ممارسة مديري المدارس للإبداعية جاءت بدرجة متوسطة.

وتأسيساً على ما سبق؛ فإن الإدارة المدرسية تُعد حجر الأساس في العملية التعليمية والتربوية بكافة أبعادها لما لها من دور بارز في رفع مستوى الإبداع في العملية التربوية بمختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً وتنظيماً وإشراقاً وتوجيهاً، وتُعد الإدارة المدرسية كذلك الحلقة الأهم في البنية الهيكلية للإدارة التربوية. لذا يجب أن تسعى بشكل مستمر لمواكبة كافة التغيرات التي تظهر على العمل الإداري، والعمل على توظيفه في المدارس التي يعملون بها، وهذا يتطلب امتلاكه للمهارات القيادية التي تُسهم في تحقيق الإبداع في المؤسسة التعليمية. لذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تتمثل مشكلة الدراسة في بروز أدوار جديدة لمديري المدارس في القرن الحادي والعشرين؛ لذا كان لا بد من تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى المديرين لمواكبة تلك الأدوار الجديدة، وأول خطوة في ذلك هو تحديد المهارات اللازمة لهم من تلك المهارات، حيث أكدت نتائج دراسة عبد الفتاح (٢٠٢١) وجود مستوى متوسط لامتلاك المديرين للمهارات القيادية، كما توجهت العديد من الدراسات مثل دراسة كل من الجراح ومعاينة (2020) للاهتمام بمهارات القرن الحادي والعشرين وأكدت نتائجها على أهمية تنمية مهارات القرن الحادي والعشرين لدى المديرين. إضافة إلى ما لاحظته الباحث من خلال عمله مدير مدرسة أن هناك تفاوت لدى المديرين في مهارات القرن الحادي والعشرين؛ لذا ظهرت هذه الدراسة لسد ثغرة في مجال البحث التربوي، خاصة لندرة الدراسات التي تناولت مهارات القرن الحادي والعشرين لدى المعلمين في تربية لواء بني عبيد وعلاقتها بالإبداع الإداري. ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في

السؤال الرئيس الآتي: درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١- ما درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

٢- ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

٣- هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين ومستوى الإبداع الإداري لديهم؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة امتلاك مديري مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؛ لتعزيز نقاط القوة، وتحسين نقاط الضعف إذ وجدت.

- التعرف إلى مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد 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 لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين ومستوى الإبداع الإداري؛ وذلك للعمل على تعزيز العلاقة الإيجابية بينهما إن وجدت، وتقديم المقترحات اللازمة إن لم توجد.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تتناول موضوعاً تربوياً وإدارياً معاصراً ما زالت أبعاده غير واضحة للعديد من العاملين في المجال التربوي بالقطاع العام والخاص، ويتوقع من هذه الدراسة أن تضيف قيمة معرفية جديدة

لما ستحتويه أدب تربوي يتعلق بمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس، ويتوقع أن يكتسب البحث الحالي أهمية كبيرة فيما يخص مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية لدى مديري المدارس والإبداع الإداري لديهم؛ استكمالاً لما قدمته الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع. الأهمية العملية

من المؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية القادة التربويون، راسمو السياسات، صانعو القرار، والمسؤولون عن التعليم بمدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد؛ حيث تزودهم بتغذية راجعة بمدى إبداع مديري المدارس في قيادة مؤسساتهم التربوية في ظل مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، ومدى تكيفهم مع المستجدات التي تظهر على الساحة بالمجال التربوي، ومن المؤمل أن تفيد مديرو المدارس، حيث تبين لهم 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. الباحثون بحيث تفتح لهم آفاقاً جديدة لإجراء المزيد من الدراسات في جوانب مختلفة ذات علاقة بموضوع الدراسة.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

اشتملت الدراسة على المصطلحات والتعريفات الإجرائية الآتية:

- مهارات القرن الحادي والعشرين **21<sup>st</sup> Century**

(Skills): "هي مجموعة من المهارات (المسؤولية والقدرة على التكيف، التوجيه الذاتي، المسؤولية الاجتماعية، تحديد المشكلات وصياغتها وحلها، والمهارات الشخصية) التي تم 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, 2019,18). 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): "مزيح من القدرات، والاستعدادات، والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة" (جروان، 2020، ٦٠). ويعرف إجرائياً: مجموعة من الخصائص التي يتمتع بها مديري ومديرات المدارس كالطلاقة، المرونة، الأصالة، والحساسية للمشكلات، ويحرصون على استثمارها لتطوير العملية التربوية بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية ويقاس بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن الأداة التي أعدت لهذا الغرض.

- لواء بني عبيد: هو تقسيم إداري يتبع محافظة إربد شمال الأردن، ويتكون لواء بني عبيد من (٦٥) مدرسة؛ حيث تتكون مدارس الذكور من (٢٠) مدرسة، ومدارس الإناث من (١٦) مدرسة، و(١٨) مدرسة مختلطة، و(١١) مدرسة للطلبة السوريين.

#### حدود الدراسة ومحدداتها

تتمثل حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحد الموضوعي: درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم.
- الحد البشري: عينة من المديرين والمعلمين.
- الحد المؤسسي: المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2022/2023.
- الحد الجغرافي: مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد/ إربد/الأردن.

#### الدراسات السابقة

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

هدفت دراسة دعاس (2022, Da'as) التعرف إلى وجهات نظر المعلمين بمجالات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة القدس بفلسطين وعلاقتها برفع كفاءة المعلمين التدريسية، استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على (٨٣٣) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإبداع الإداري عند المديرين وزيادة كفايات المعلمين التدريسية، كما كشفت نتائج الدراسة عن أهم مجالات الإبداع الإداري التي تزيد من كفايات المعلمين التدريسية، وتمثلت: بقدرة المديرين على حل المشكلات، وتوفير مناخ لتبادل خبرات المعلمين بين بعضهم البعض داخل المدرسة ونقل الخبرات والتجارب التعليمية والتربوية الخارجية بين معلمي مدرسته.

وأجرى شلاميش (2021) دراسة للتعرف إلى درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمحافظة شمال الضفة الغربية بمهارات القرن الحادي والعشرين والتحديات التي تواجههم عند تطبيقها، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (122) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الوعي لدى مدرء المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين.

وسعت دراسة المكية والزديجالية (2021) التعرف إلى مستوى امتلاك معلمي التربية الإسلامية لمهارات القرن الحادي والعشرين بسلطنة عُمان، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (٤٠٦) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة امتلاك معلمي التربية الإسلامية لمهارات القرن الحادي والعشرين جاءت بدرجة مرتفعة.

وسعت دراسة جالتي (2021, Ghalti) التعرف إلى مستوى توافر مكونات الإبداع الإداري لدى المديرين وممارستهم لها في محافظة صيبيا، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (44) مديراً ومديرة، (٢٨٥) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس، والابتكار بدرجة متوسطة، ويواجه ممارسة مديري المدارس معوقات إدارية للإبداع الإداري بدرجة متوسطة.

وجاءت دراسة سالم والمومني (2021) 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.

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 (424) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية بين جميع أبعاد مهارات القرن الحادي والعشرين لمدرء 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 مدرء المدارس. كما أجرى بادا ودكتور (Pada & Doctor, 2020)

دراسة لتقييم مدرء مدارس ورؤساء الاقسام بناخورن ناويك الحكومية في تايلند للتعرف على امتلاك مدرء المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على (10) مديري مدارس، و(67) رئيس قسم، وأظهرت النتائج أن تقييم مدرء المدارس ورؤساء الاقسام لامتلاك مدرء المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين كانت مرتفعة بشكل عام.

وأجرى الجراح ومعايطه (2020) 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 (153) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من مهارات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس في محافظة الكرك.

وهدف دراسة راشد (2020) 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 (176) 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.

التعقيب على الدراسات السابقة

١- المنهجية: تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم الوصفي المسحي الارتباطي كدراسة كل من: (Da'as, 2022)؛ (Özdemir, et, al., 2020؛ راشد، 2020). بينما اختلفت مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي كدراسة كل من: شلاميش، 2021؛ سالم والمومني، 2021؛ الجراح ومعايطه، 2020)، واختلفت كذلك مع بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي كدراسة كل من: (اللمكية والزجدالية، 2021؛ Ghalti, 2021؛ (Pada & Doctor, 2020).

٢- العينة: تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة جالتي (Ghalti, 2021) التي طبقت على المديرين والمعلمين، واختلفت مع باقي الدراسات السابقة التي استهدفت المعلمين كدراسة كل من: (Da'as, 2022؛ شلاميش، 2021؛ اللمكية والزجدالية، 2021؛ سالم والمومني، 2021؛ Özdemir, et, al., 2020؛ الجراح ومعايطه، 2020؛ راشد، 2020).

٣- الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة وتشابهت مع أغلب الدراسات: (Da'as, 2022؛ شلاميش، 2021؛ اللمكية والزجدالية، 2021؛ Ghalti, 2021؛ سالم والمومني، 2021؛ Özdemir, et, al., 2020؛ الجراح ومعايطه، 2020؛ راشد 2020)

الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة لمختلف فصول الدراسة وفي تفسير النتائج. وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لموضوع درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم. إذ لا توجد دراسات سابقة حسب حدود إطلاع الباحث جمعت المتغيرين (مهارات القرن الحادي والعشرين، والإبداع الإداري)،

ولا توجد دراسة تناولت مجتمع الدراسة وعينتها (المديرين، والمعلمين).

الطريقة والإجراءات

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

منهج الدراسة

استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، للكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم؛ وذلك لمناسبته لأغراض هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين بمدارس لواء بني عبيد، والبالغ عددهم (1518)، موزعين على (208) مديراً ومديرة، و(1310) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات قسم التخطيط التربوي لمديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد للعام الدراسي (٢٠٢٢م).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغت (٤٣٠) مديراً ومديرة، ومعلمًا ومعلمة، موزعين إلى (١٤٣) مديراً ومديرة، و(٢٩٧) معلماً ومعلمة، وذلك بعد استخدام جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة.

أداتا الدراسة

بغرض تطوير هذه أداتي الدراسة؛ تم الاستعانة بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة شلاميش (٢٠٢١)، ودراسة للمكية والزديجالية (2021)، ودراسة راشد (٢٠٢٠)، ودراسة سالم والمومني (٢٠٢١)، والتي تكونت من جزأين؛ الأول: يمثل البيانات الشخصية، والثاني: لقياس درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي

والعشرين وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم، حيث تكونت أداة المهارات القيادية في القرن الحادي والعشرين بصورتها الأولية من (٣٢) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال المهارات الإدارية له (٨) فقرات، مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له (٨) فقرات، مجال بناء الفريق والتواصل له (٨) فقرات، مجال التنمية الذاتية الشخصية له (٨) فقرات. أما استبانة الإبداع الإداري تكونت بصورتها الأولية من (٣٢) فقرة، موزعة على أربعة مجالات، وهي: مجال الطلاقة له (٨) فقرات، مجال المرونة له (٨) فقرات، مجال الأصالة له (٨) فقرات، مجال الحساسية للمشكلات له (٨) فقرات.

الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ تم عرضها على (١٠) مُحَكِّمين بمجالات (الإدارة وأصول التربية، والقياس والتقويم) بعدد من الجامعات الأردنية، حيث طُلب منهم إبداء آرائهم حول الأداة من حيث الصياغة اللغوية ومدى وضوحها، وأي تعديلات يرونها مناسبة. وقد اعتمدت الفقرة التي أجمع ما نسبته (٨٠٪) فأكثر من المُحَكِّمين. حيث تم حذف (٥) فقرات من أداة مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٢٧) فقرة. كما تم حذف (٦) فقرات من مجال الإبداع الإداري، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبهذا أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (٢٦).

صدق البناء لأداتي الدراسة

تم تطبيق أداة 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).

الجدول (١)

قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بأداتي الدراسة وبالمجال الذي تتبع له

معامل الارتباط		معامل الارتباط		معامل الارتباط	
الفقرة	المجال	المقياس	الفقرة	المجال	المقياس
1	0.66	0.58	19	0.69	0.60
2	0.65	0.52	20	0.67	0.58
3	0.76	0.65	21	0.69	0.60



1	0.832	0.867	0.806	مهارات التنمية الذاتية والشخصية
	**	**	**	

الجدول (٣)

معاملات الارتباط بين مجالات استبانة قياس مستوى الإبداع الإداري

الطلاقة	1			
المرونة	.704	1		
	**		1	
الأصالة	.830	.834	1	
	**	**		1
الحساسية للمشكلات	.735	.676	.820	1
	**	**	**	**

يُلاحظ من جدول (٢، ٣) أنّ 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؛ أنّ قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجال الذي تتبع له لم تقل عن (٠.٢٠)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، ٢٠١١، ٤٣١).

ثبات أدوات الدراسة

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

الجدول (٤)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمجالات أدوات الدراسة

المجال	الاتساق الداخلي
مهارات إدارية	.83
مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	١.7
مهارات بناء الفريق والتواصل	٣.8
مهارات التنمية الذاتية والشخصية	.82
الكلي	.95
المجال	الاتساق الداخلي
الطلاقة	٨٠٠
المرونة	.81
الأصالة	.83
الحساسية للمشكلات	.68

يلاحظ من الجدول (٤) أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية بلغت (٠.٩٥)، في حين بلغت قيمة ثبات الاتساق الداخلي لأداة الإبداع الإداري بلغت (٠.٩٤)، وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض هذه الدراسة.

معياري تصحيح أداتي الدراسة

بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداتي الدراسة ومجالاتها والفقرات التي تتبع لها، استخدم المقياس الخماسي لتصحيح الأداتين للحكم (درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية، ومستوى الإبداع الإداري)؛ وذلك بقسمة مدى الأعداد (١-٥) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (٠.٨٠=١/٥-٥) وعليه ستكون المستويات:

- من (١) إلى أقل من (١.٨) قليلة جداً.
- من (١.٨) إلى أقل من (٢.٦) قليلة.
- من (٢.٦) إلى أقل من (٣.٤) متوسطة.
- من (٣.٤) إلى أقل من (٤.٢) كبيرة.
- (٤.٢) فأكثر كبيرة جداً.

الأساليب والمعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تمّ استخدام المعالجات

الإحصائية الآتية:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة
كبيرة	0.72	4.06	مهارات إدارية	1
كبيرة	0.76	4.03	مهارات التنمية الذاتية والشخصية	2
كبيرة	0.77	4.02	مهارات بناء الفريق والتواصل	3
كبيرة	0.80	4.01	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	4
كبيرة	0.70	4.03	الأداة ككل	

يلاحظ من النتائج في الجدول (5) أنّ درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين ككل جاءت ضمن درجة كبيرة، بوسط

- للإجابة عن السؤال الأول والثالث من أسئلة الدراسة؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

- للإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة؛ تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري.

عرض النتائج ومناقشتها

أولاً: نتائج السؤال الأول، ومناقشتها؛ والذي ينص على: "ما درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (٥).

الجدول (٥)

قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين

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)، وبانحراف معياري (٠.٧٦)، وبدرجة كبيرة، تلاه مجال مهارات بناء الفريق والتواصل في المرتبة الثالثة، بوسط حسابي (٤.٠٢) وبانحراف 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 امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين لشعور أفراد عينة الدراسة 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 أنّ مديرو 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 (2021)، ودراسة أوزدمير وآخرون (Özdemir, et, al., 2020)، ودراسة بادا ودكتور (Pada & Doctor, 2020) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من الوعي لدى مدراء المدارس بمهارات القرن الحادي والعشرين.

#### مجال المهارات الإدارية

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

#### الجدول (٦)

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

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	صياغة	4.28	0.91	كبيرة جداً
2	2	توزيع المهام بين المعلمين	4.12	0.91	كبيرة
3	5	توجيه المعلمين لتحقيق الأهداف	4.06	0.98	كبيرة
4	4	تقديم الإرشادات للمعلمين عند الحاجة	4.03	0.97	كبيرة
5	6	وضع الخطط المستقبلية للمدرسة	4.02	0.98	كبيرة
6	8	التعامل بعدالة مع المعلمين	4.00	1.06	كبيرة
7	7	تعزيز الروابط بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.99	1.01	كبيرة
8	3	توفير البيئة المناسبة لتحقيق الأهداف	3.96	0.96	كبيرة
					الكلية للمجال
			4.06	0.72	كبيرة

يلاحظ من النتائج في الجدول (٦) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال المهارات الإدارية قد تراوحت بين (٣.٩٦-٤.٢٨)، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديريهم 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 تأكيده 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 أنّ مديرو المدارس هم من يقودون عملية تطوير الرؤية المدرسية، وملتزمون بتعلم الطلبة ونموهم في أجواء من العدالة

مجالات مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تمّ 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).

الجدول (٧)

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

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.

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	استخدام الأجهزة الإلكترونية بشكل آمن	٢4.2	٠.٩٦	كبيرة جداً
2	2	التواصل الإلكتروني مع كافة أطراف العملية التعليمية	٤.٠٦	٣0.9	كبيرة
3	5	استخدام البرامج الحاسوبية المختلفة	٣.٩٤	١.٠٦	كبيرة
4	4	إعداد التقارير الدورية إلكترونياً	٣.٩٢	١.٠٥	كبيرة
5	٣	استخدام التكنولوجيا في إدارة اجتماعات المعلمين	٣.٨٩	١.٠٦	كبيرة
		الكلّي للمجال	١4.0	٨٠.0	كبيرة

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 عن ما يقدمه المدير لهم من تسهيل للاطلاع على محضر الاجتماع بشكل أفضل.

يلاحظ من الجدول (٧) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد تراوحت بين (٣.٨٩-٤.٢٢)، ربما يعود السبب في ذلك لإيمان أفراد عينة الدراسة أنّ 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)،

الجدول (٨)

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

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

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	تفعيل	المهني	٤.١٦	٩0.9
2	2	الاتصال والتواصل الفعال	التعلم	٠.٦4	٩0.9
3	3	تحفيز المعلمين على العمل الجماعي	مجتمعات	٤.٠٥	0.9٦
4	4	استخدام أساليب العمل الجماعي		٢4.0	٩0.9
5	5	تعزيز حرية الرأي والمناقشة		٣.٩٩	١.٠٢
6	6	تفويض بعض الصلاحيات للمعلمين		٣.٩٤	١.٠٣
7	7	توفير التسهيلات للمعلمين لإنجاز مهامهم		٣3.9	٢1.0
		الكلية للمجال		٢4.0	٧0.7

يلاحظ من الجدول (٨) أنَّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال بناء الفريق والتواصل قد تراوحت بين (٣.٩٣-٤.١٦)، وهذا يعود إلى أن مديري المدارس يمتلكون مهارات الاتصال ويشاركون المعلمين في مناسباتهم، كما أن 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 أن 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 الهمة 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).

الجدول (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة  
بمجال (مهارات التنمية الذاتية والشخصية) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي المعياري	الانحراف المعياري	الدرجة
--------	--------	---------	------------------------	-------------------	--------

الرتبة	المجال	المجال	الدرجة	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	إدارة الذات بفاعلية	كبيرة	٠.9	٤.٢٩
2	2	تطوير أسلوبه المهني بما يتناسب مع المستجدات	كبيرة	١0.9	٠.٤4
3	3	التربوية	كبيرة	١.٠٠	٤.٠٣
4	4	صياغة رؤية خاصة به	كبيرة	١.٠٣	٠.4.0
5	5	تقييم ذاته وإمكانياته	كبيرة	١.٠٠	٣.٩٦
6	6	بناء علاقات إيجابية مع أفراد المجتمع المدرسي	كبيرة	١.٠٣	٣.٩٦
7	7	ضبط انفعالاته الشخصية	كبيرة	١1.0	٤3.9
		التنبؤ بالمستجدات والتعامل معها	كبيرة	١0.7	٣4.0
		الكلي للمجال			

يلاحظ من الجدول (٩) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مهارات التنمية الذاتية والشخصية قد تراوحت بين (٤.٢٩-٣.٩٤)، إذ جاءت الفقرة (١) التي تنص "إدارة الذات بفاعلية"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (٤.٢٩)، وانحراف معياري (٠.٩٠)، وبدرجة كبيرة جدًا، ويعود ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة يلاحظون أن الفرد يكون ناجحًا على مستوى أدائه لذاته ويلقى النجاح من خلال علاقته مع الآخرين ومن حولهم وسرعة تواصله معهم، وبهذا يكتسب علاقات طيبة وسريعة، وخصوصًا إذا كان ذلك الفرد يتعامل مع من حوله بحكمه وصبر، ولديه الرغبة بالخوض في المناقشات، وأن طبيعة عمل المدير واختلاطه بالآخرين يسهم في تحقيق النجاح والتقدم على صعيد إدارة الذات. وربما يعود ذلك إلى أن مديري المدارس يتعاملون مع المعلمين بطريقة ودية قائمة على الاحترام المتبادل، والإصغاء الفعال إليهم، كما أن البعض منهم يتعامل بروح القانون في التعامل مع المعلمين، مما قد يؤدي إلى تحسن العلاقات الأمر الذي يؤثر حتمًا على الأداء المدرسي بشكل عام وعلى علاقة المدير بزملائه المعلمين وبشكل أكثر ايجابية. 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 العقبات والحلول المقترحة لها في تنفيذ برامجهم.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني، ومناقشتها؛ والذي ينص على: "ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟"

للإجابة عن السؤال الثاني؛ تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، مع مراعاة ترتيب المجالات تنازليًا وفقًا لأوساطها الحسابية الكلية، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في جدول (١٠).

الجدول (١٠)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس

الرتبة	المجال	المجال	الدرجة	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	الطلاقة	كبيرة	0.75	4.02
2	2	المرونة	كبيرة	.79٠	١4.0
3	3	الأصالة	كبيرة	.79٠	٣.٩٩

كبيرة	٠.٧٨	٣.٩٨	الحساسية للمشكلات	٤	4
كبيرة	٢0.7	٤.٠٠			الأداة ككل

يلاحظ من نتائج الجدول (١٠) أن مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين والمعلمين 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. ربما يعود السبب في ذلك أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن 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 تساهم 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 (2020)، وجالتي (Ghali, 2021)، وسالم والمومني (2021) 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).

#### الجدول (١١)

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

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرتبة	الفقرة	الفقرات
كبيرة جداً	٩.9٠	٢4.2	1	استخدم العصف الذهني كوسيلة لإثارة التفكير لدى المعلمين	1
كبيرة	٧.9٠	٠.٦4.	2	إقناع الآخرين بوجهة نظرهم	2
كبيرة	١.٠٠	٣.٩٧	3	التعبير عن أفكاره	3
كبيرة	.97٠	٣.٩٦	4	صياغة الأفكار في عبارات مفيدة	4
كبيرة	٨.9٠	٣.٩٦	5	طرح أكثر من فكرة في وقت قصير لتطوير العمل	5
كبيرة	٣1.0	٣.٩٥	6	تشجيع المعلمين للتعبير عن آرائهم بحرية	6
كبيرة	٥0.7	٢4.0			الكلية للمجال

يلاحظ من نتائج الجدول (١١) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال الطلاقة قد تراوحت بين (٣.٩٥-٤.٢٢)، ويُفسر ذلك بأن تراكم خبرات المدير العملية في البيئة المدرسية تدفعه للحوار، والنقاش مع فريق العمل المدرسي للحصول على أفضل الحلول، والمقترحات التي من شأنها أن تسهل حل 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 جداً، ويعزى ذلك كما تشير النتائج لقدرة المدير في استخدام العمليات الذهنية

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 مؤشراً على وجود تعاون، وتشاور بين مدير المدرسة وفريق العمل المدرسي من معلمين، ومعلمات. 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 أن مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد يشجعون

المعلمين على المناقشة، والحوار لحل المشكلات التعليمية، ويقنعونهم بوجهة نظرهم حيال الموضوعات التعليمية. مجال المرونة

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

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بمجال (المرونة) مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الرتبة
كبيرة جداً	7٠.٩	4.21	ترسيخ مفهوم تقبل الرأي والرأي الآخر	1
كبيرة	1.02	3٤.٠	التعامل مع المواقف الطارئة	2
كبيرة	1.01	4.02	تقبل مقترحات المعلمين	3
كبيرة	2١.٠	8٣.٩	الاستجابة للتحديات المتنوعة	4
كبيرة	2١.٠	3.96	التحكم بأسلوبه	5
كبيرة	١.٠٦	3.95	تقبل النقد البناء	٦
كبيرة	1.05	3.90	كسر الجمود والروتين في بيئة العمل	٧
كبيرة	0.79	١4.0		الكلية للمجال

يلاحظ من نتائج الجدول (12) أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال المرونة قد تراوحت بين (4.21-3.90)، وهذا يعزى للخبرات التعليمية التي يمر بها مدير المدرسة مسبقاً تساعده في الكشف عن المواقف، والمشكلات المتعددة التي قد تتشابه مع المواقف السابقة، وتسهل عليه عملية تقييمها 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 التعليمية. ويفسر ذلك بأن الخبرات التعليمية لمدير المدرسة عبر مسيرة عمله التربوي في البيئة المدرسية قد تشكل لديه حصيلة معرفية كبيرة وإمام واسع بطبيعة العمل وما تحيط به من ظروف، ومواقف وقضايا متنوعة تمكنه من تنظيم، وترتيب العديد من المعلومات الخاصة بطبيعة العمل التربوي، والقضايا التربوية المستجدة والمتوقعة، وتقديم فرضيات متعددة حولها. حيث

جاءت الفقرة (١) التي تنص "ترسيخ مفهوم تقبل الرأي والرأي الآخر"، في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (٠.٩٧)، وبدرجة كبيرة جداً، وهذا يعود لشعور أفراد عينة الدراسة بأن مديري المدارس يشجعون المعلمين على الحوار معهم ويتقبلون آرائهم بصدق، كما ان 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 أن 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 مُبيّن في الجدول (١٣).

الجدول (١٣)  
المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال (الأصالة) مرتبة تنازلياً

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الدرجة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
	إنجاز	المهام	بأساليب	تميزة	4.21
1	1	إيجاد بدائل جديدة لحل المشكلات	كبيرة	90.9	3.98
2	2	طرح اقتراحات جديدة	كبيرة	1.03	3.98
3	3	إنتاج أفكار جديدة غير مألوّفة	كبيرة	1.05	3.98
4	4	الابتعاد عن الشائع من الأفكار عند التعامل مع المواقف المختلفة	كبيرة	0.99	3.97
5	5	إحداث تغييرات في أسلوب العمل	كبيرة	1.03	3.92
6	6	تجديد أفكار المعلمين بطرق متنوعة	كبيرة	21.0	893.
7	7	الكلي	كبيرة	90.7	3.99

يلاحظ من نتائج الجدول (١٣) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال الأصالة قد تراوحت بين (٣.٨٩-٤.٢١)، وهذا يعود إلى أن المديرين يوظّفون تكنولوجيا المعلومات في مجال تطوير العمل الإداري والفني، ويشجعون المبادرات الفردية الرامية لتطوير العمل المدرسي، ويتطلّعون 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 مديريين 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 بشفاافية 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، ويفسّر ذلك أن البيئة المدرسية قد تواجه ظروف ومواقف تستدعي من مدير المدرسة إعمال الفكر في إنتاج أفكار جديدة غير مألوّفة، خصوصاً وأنّ 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 مدرّاء المدارس من خلال الكتب الرسمية لتشجيع المعلمين لدخول تلك المنصات والاستفادة منها.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة  
بمجال (الحسابية للمشكلات) مرتبة تنازلياً  
مجال الحسابية للمشكلات  
تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات  
مجال الحسابية للمشكلات، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً  
لأوساطها الحسابية الكلية، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (١٤).

الرتبة	الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	4.17	1.00	كبيرة
2	4	حل المشكلات في الوقت المناسب	3.96	1.00	كبيرة
3	2	ترتيب المشكلات حسب أولوية حلها	3.95	0.99	كبيرة
4	٦	طرح الأسئلة لفهم أعمق للمشكلات	3.95	0١.٠	كبيرة
5	5	علاج أوجه القصور في العمل	2٣.٩	1١.٠	كبيرة
6	٣	وضع الخطط اللازمة لحل المشكلات	0٣.٩	0.99	كبيرة
					الكلي للمجال
			3.98	0.78	كبيرة

يلاحظ من نتائج الجدول (١٤) أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مهارات الحسابية للمشكلات قد تراوحت بين (٣.٩٠-٤.١٧)، وهذا يعود 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 فإنّ الحلول والبدائل لا بدّ من أن تكون متاحة، ولا يخفى عليه إيجاد الحلّ المناسب في الوقت المناسب من خلال إعداده لخطة 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 الأزمت 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، ومناقشتها؛ والذي ينص على: "هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين ومستوى الإبداع الإداري لديهم؟" للإجابة عن السؤال الثالث؛ تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مقياس درجة امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين ومجالاته من جهة ومقياس مستوى الإبداع الإداري ومجالاته من جهة أخرى، وذلك كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15)

قيم معاملات ارتباط مقياس امتلاك مديري المدارس لمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين ومجالاته مع مقياس مستوى الإبداع الإداري ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	مهارات إدارية	مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	مهارات بناء الفريق والتواصل	مهارات التنمية الذاتية والشخصية
المقياس الثاني	معامل الارتباط 0.824**	0.824**	0.788**	0.852**	0.851**
	مستوى الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الطلاقة	معامل الارتباط 0.769**	0.769**	0.711**	0.795**	0.773**
	مستوى الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المرونة	معامل الارتباط 0.754**	0.754**	0.725**	0.812**	0.810**
	مستوى الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الأصالة	معامل الارتباط 0.772**	0.772**	0.754**	0.774**	0.791**
	مستوى الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الحساسية للمشكلات	معامل الارتباط 0.739**	0.739**	0.709**	0.756**	0.752**
	مستوى الدلالة 0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

تشير نتائج الجدول (15) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية معتدلة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد لمهارات القرن الحادي والعشرين القيادية ومجالاته من جهة ومستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد ومجالاته من جهة أخرى. ربما يعود السبب إلى أن 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 استئثارهم للوصول إلى الإبداع الإداري، وهذا بدوره يؤكد على أن أحد سبل زيادة مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس هو توظيف مهارات القرن الحادي والعشرين القيادية.

التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة يوصي بالآتي:

- 1- الاستمرار في عقد الدورات التدريبية من قبل الجهات المختصة في وزارة التربية والتعليم التي

تُعد بتوظيف مهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين.

2- حرص مديرو المدارس على متابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بمهارات القيادة في القرن الحادي والعشرين.

3- دعوة المديرين بالاطلاع على نتائج البحوث المتعلقة بالإبداع الإداري لتحسين أدائهم الوظيفي.

4- دعوة الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وبمنهج مختلف، وفي محافظات أخرى في الأردن.

المراجع العربية

- الأثري، شريف (2020). *التعليم الإلكتروني ومهارات القرن الحادي والعشرين*. عمان: العربي للنشر والتوزيع.
- بربخ، فرحان (2015). *إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجراح، عبدالله والمعاطيه، لينا (2020). *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، 1(26)، 263-287.

جروان، فتحي (2002). الإبداع، مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه، تدريبه، مراحل، العملية الإبداعية. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

خميس، ساما (2018). مهارات القرن الـ 21: إطار عمل للتعليم من أجل المستقبل. مجلة الطفولة والتنمية: المجلس العربي للطفولة والتنمية، 9 (31)، 1-19.

راشد، بدیعة (2021). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا بالاردن لاستراتيجيات الإدارة الذاتية وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6 (13)، 1-24.

سالم، حسني والمومني، تغريد. (2021). درجة توافر الابداع الاداري لدى مديري المدارس في محافظة عجلون من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية لتطوير التفوق، 12 (22)، 139-155.

شلامي، لؤي (2021). درجة وعي مديري ومعلمي المدارس المهنية بمهارات القرن الحادي والعشرين في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم انفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

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.

الصالح، نبيل (2012). *استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة*. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع. عامر، فرج (2016). *مدير المدرسة والإدارة المدرسية*. القاهرة: دار حميثرا للنشر والتوزيع.

عبد الفتاح، أيمن (2021). درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الأردن. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، 6 (1)، 212-222.

العوم، عدنان والجراح، عبد الناصر (2017). *أساسيات في مهارات التفكير*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

المكينة، هند والزبدالية، ميمونه (2021). درجة امتلاك معلمي التربية الإسلامية في الحلقة الثانية من التعليم الأساسي مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر المعلمين الاوائل والمعلمين أنفسهم. المجلة السعودية للعلوم التربوية، 1 (9)، 33-49.

المخاريز، لافي والبدو، إيناس وساري، ملاحيم وعطية موسى (2021). درجة ممارسة مديري المدارس للإدارة الإبداعية في محافظة المفرق. *دراسات العلوم التربوي*، 1 (1)، 43-44. 62.

المراجع الاجنبية

Barry, M. (2012). *What skills will you need to succeed in the future phoenix Tempe, AZ*, University phoenix.

Bourn, D. (2018). *Understanding global skills for 21st century professions*. Cham: Palgrave Macmillan.

Cropley, D. H. (2019). *Homo problematis solvendis—problem—solving man: a history of human creativity*. Springer.

Da'as, R. A. (2022). Principals' attentional scope and teacher creativity: The role of principals' ambidexterity and knowledge sharing. *International Journal of Leadership in Education*, 1-23.

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.

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